Aboriginal Affairs and Northern Development Canada | Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Rapport de vérification interne

Vérification des pratiques de gestion

Secteur des programmes et des partenariats en matière d'éducation et de développement social

Préparé par la

Direction générale des services de vérification et d'assurance

Projet n° 12-16

Avril 2013

Table des matières

ACRONYMES ii

RÉSUMÉ .....

1. Contexte 4

2. Objectif et portée de la vérification 8

3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE 8

4. CONCLUSION 9

5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS 9

   5.1 Gestion des ressources humaines 10

   5.2 Gestion des risques 11

   5.3 Responsabilisation 13

   5.4 Gouvernance et orientation stratégique 14

   5.5 Communications 15

6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION 16

Annexe A : Critères de vérification 21

ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
AEC	Autoévaluation de contrôle
DGE	Direction générale de l'éducation
DGPSP	Direction générale de la politique sociale et des programmes
EPG	Évaluation des pratiques de gestion
ETP	Équivalent temps plein
PARD	Plan d'action pour la réduction du déficit
PPVF	Programme de prévention de la violence familiale
RH	Ressources humaines
S & C	Subventions et contributions
SVE	Secteur de la vérification et de l'évaluation
PSEFPN	Programme des services à l'enfance et à la famille des Premières nations
SMA	Sous-ministre adjoint
SPPEDS	Secteur des programmes et partenariats en matière d'éducation et de développement social
UGA	Unité de la gestion des affaires
VPG	Vérification des pratiques de gestion

RÉSUMÉ

Contexte

Le Secteur des programmes et des partenariats en matière d'éducation et de développement social (le « SPPEDS » ou le « Secteur ») est l'un des neuf secteurs dont les activités visent à remplir le mandat d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC ou le « Ministère »). Le SPPEDS favorise l'atteinte du résultat stratégique du Ministère *Les gens*, c'est-à-dire le *Bien-être des personnes, des familles et des collectivités des Premières nations et des Inuits*, par l'accomplissement des activités d'éducation et de développement social prévues à l'Architecture d'harmonisation des programmes.

Le personnel du Secteur travaille dans un environnement dynamique caractérisé par des changements considérables et des attentes en constante évolution. Les responsabilités du SPPEDS comprennent la supervision de la gestion et de l'élaboration des politiques de programme de deux programmes d'éducation et de cinq programmes de développement social qui représentent environ 3,4 milliards de dollars (51 %) du budget d'AADNC, crédit 10, subventions et contributions (S & C).

Le SPPEDS est situé à l'administration centrale d'AADNC et il est composé des trois directions suivantes :

- Direction générale de l'éducation (DGE);
- Direction générale de la politique sociale et des programmes (DGPSP);
- Unité de la gestion des affaires (UGA).

Le 22 février 2012, le sous-ministre a approuvé le plan de vérification axé sur le risque d'AADNC pour 2012-2013 à 2014-2015, qui comprend une vérification des pratiques de gestion (VPG) du SPPEDS. Cette VPG a été entreprise par le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) en novembre 2012.

Objectif et portée de la vérification

L'objectif de la vérification est de fournir à la haute direction une assurance au sujet de la pertinence et de l'efficacité d'une sélection de contrôles de gestion à risque élevé et à priorité élevée et des activités en cours visant à soutenir la réalisation des objectifs du SPPEDS.

L'objectif de la vérification s'appuyait sur des critères de vérification détaillés élaborés en conformité avec les Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes (mars 2011) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

La vérification a porté sur les pratiques de gestion jugées à risque élevé ou à priorité élevée dans les domaines suivants, cernés dans le cadre de l'atelier d'autoévaluation de contrôle (AEC) et durant une entrevue avec le sous-ministre adjoint (SMA) du Secteur :

- Planification intégrée des ressources humaines;
- Approche de gestion du risque;
- Responsabilisation;
- Organismes de gestion et de surveillance;
- Communications internes.

Lorsqu'on a déterminé la portée de la vérification, on a aussi tenu compte des constatations de la vérification et de l'examen précédents, de l'examen des priorités ministérielles et des vérifications planifiées.

La vérification a eu lieu à l'administration centrale. Elle a porté sur les exercices 2010-2011, 2011-2012 et le premier trimestre de 2012-2013.

Énoncé de conformité

La présente vérification est conforme aux Normes de vérification interne du gouvernement du Canada, comme le confirment les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Points forts observés

L'équipe de vérification a observé que le personnel du Secteur travaille dans un environnement dynamique caractérisé par des changements considérables et des attentes en constante évolution. Dans ce contexte, quelques pratiques solides ont été relevées par la vérification compte tenu du Plan d'action pour la réduction du déficit (PARD) et d'autres éléments difficiles :

- **Planification des ressources humaines** – En vue de rehausser le moral des employés et de favoriser l'atteinte des objectifs de maintien en poste du personnel, la haute direction a mis en œuvre des procédures afin de prendre en compte activement les intérêts d'un employé au moment de son affectation à des tâches ou à des projets précis.
- **Responsabilisation et organismes de gestion et de surveillance** – Les rôles et les responsabilités de la nouvelle Unité de la gestion des affaires ont été clairement établis et bien communiqués au personnel du Secteur. En outre, des procédés ont été mis en place pour confirmer, normaliser et simplifier les fonctions administratives dans l'ensemble du Secteur.
- **Communications internes** – La direction a établi une structure et divers moyens et voies de communication interne pour favoriser un environnement où les communications sont ouvertes et efficaces.

Conclusion

On a constaté que les pratiques de gestion étaient généralement efficaces et adéquates. Il a été jugé nécessaire d'apporter des améliorations afin de renforcer les pratiques de gestion dans les secteurs suivants : la planification intégrée des ressources humaines, la gestion des risques, et les organismes de gestion et de surveillance.

Recommandations

L'équipe de vérification a relevé des domaines dans lesquels les pratiques et les processus de gestion peuvent être améliorés et a formulé trois recommandations :

1. Le sous-ministre adjoint du Secteur des programmes et des partenariats en matière d'éducation et de développement social devrait assurer que les activités de planification des ressources humaines accomplies dans le Secteur continuent de prendre en compte à la fois les exigences ministérielles et tous les risques pertinents en matière de ressources humaines, notamment les risques liés à la planification de la relève, à la formation et au perfectionnement. Les résultats des activités de planification des ressources humaines devraient être regroupés et consignés dans le plan des ressources humaines du Secteur. En outre, durant la mise en œuvre du plan des ressources humaines du Secteur, des modifications devraient être apportées en fonction des changements touchant les objectifs et l'environnement du Secteur.

2. Le sous-ministre adjoint du Secteur des programmes et des partenariats en matière d'éducation et de développement social devrait élaborer et mettre en œuvre une approche officielle et documentée de la gestion des risques comportant un processus continu et une structure de gouvernance, afin de déterminer, d'évaluer et de surveiller les risques et les mesures d'atténuation correspondantes. Le SPPEDS devrait tirer parti des tribunes établies pour transmettre des messages sur les risques aux employés.

3. Le sous-ministre adjoint du Secteur des programmes et des partenariats en matière d'éducation et de développement social devrait documenter la structure de gouvernance du Secteur en ce qui a trait aux organismes de gestion et de surveillance et évaluer la pertinence et le caractère suffisant de ces derniers. Ces groupes ou mécanismes de gestion et de surveillance devraient être officialisés davantage par la création d'un cadre de référence qui comprendrait les mandats, les pouvoirs, les responsabilités, la responsabilisation et les principes de fonctionnement de ces groupes ou mécanismes. Le rôle de ces importants organismes de gestion devrait être communiqué dans l'ensemble du Secteur.

1. CONTEXTE

1.1 Initiative sur les pratiques de gestion

Le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) a mené 20 examens des pratiques de gestion (EPG) de 2007 à 2010 dans le cadre d'une initiative ministérielle visant à évaluer les points forts relatifs des pratiques de gestion dans les régions et les secteurs. À la suite de la première ronde d'examens, le sous-ministre et le Comité de vérification ministériel ont recommandé l'élaboration d'un rapport sommaire visant à faire ressortir les points forts et les lacunes du processus d'EPG et à recommander s'il y avait lieu de poursuivre l'Initiative sur les pratiques de gestion. À la suite de l'analyse, la réalisation d'une deuxième ronde de vérification des pratiques de gestion a été approuvée.

Selon la méthode révisée, conçue pour fournir à la direction du Ministère une assurance comparable à celle d'une vérification, des mandats de vérification des pratiques de gestion devaient être menés en deux phases : un atelier d'autoévaluation de contrôle (AEC) et une vérification de portée limitée. Compte tenu de la rétroaction reçue lors de l'AEC, des résultats de vérifications et d'examens antérieurs et d'un examen des priorités ministérielles, un nombre limité de pratiques de gestion a été choisi aux fins de la vérification.

Jusqu'ici, le SVE a terminé les vérifications des pratiques de gestion (VPG) des dix régions et d'un secteur. Dans le plan de vérification axé sur le risque d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC ou le « Ministère ») pour les exercices 2012-2013 à 2014-2015 qui a été approuvé par le sous-ministre le 22 février 2012, trois autres VPG, y compris la vérification des pratiques de gestion du Secteur des programmes et des partenariats en matière d'éducation et de développement social (SPPEDS) ont été approuvées.

En novembre 2012, le SVE a amorcé la VPG du SPPEDS. La décision d'effectuer une VPG du SPPEDS était fondée sur les résultats d'un exercice d'établissement des priorités de la Direction générale des services de vérification et d'assurance qui tenait compte de l'incidence et de l'importance des constatations des examens antérieurs, de la période s'étant écoulée depuis la fin de la dernière VPG ainsi que des changements organisationnels et des modifications apportées à la haute direction au cours des trois dernières années.

Le SVE avait mené une VPG du SPPEDS en 2009, y compris des entrevues, un examen de la documentation et un examen d'échantillons aléatoires des dossiers des ressources humaines, des contrats et des subventions et contributions de l'année financière 2008-2009. La VPG 2012-2013 visait à examiner un échantillon de contrôles de gestion fondamentaux.

1.2 Autoévaluation de contrôle

L'atelier d'AEC est un moyen par lequel l'équipe de vérification interne recueille les opinions des participants sur l'importance, l'efficacité et l'efficience des principales pratiques de gestion. Plus précisément, il s'agit de recueillir leurs points de vue sur l'efficacité des principales pratiques de gestion pour l'atteinte des objectifs du SPPEDS. L'atelier d'AEC a été animé par une tierce

partie indépendante et a été conçu de manière à favoriser la discussion au maximum et à encourager la rétroaction ouverte et honnête grâce à une technologie de vote anonyme.

À la suite des discussions tenues pendant l'atelier, des entrevues préliminaires et de l'examen de constatations antérieures, le SVE a cerné cinq domaines clés présentant un risque potentiel élevé et une priorité élevée et devant faire l'objet d'une analyse approfondie.

1.3 Secteur des programmes et partenariats en matière d'éducation et de développement social

Le SPPEDS est l'un des neuf secteurs dont les activités visent à remplir le mandat d'AADNC. Le SPPEDS favorise l'atteinte du résultat stratégique du Ministère *Les gens*, c'est-à-dire le *Bien-être des personnes, des familles et des collectivités des Premières nations et des Inuits*, par l'accomplissement des activités d'éducation et de développement social prévues à l'Architecture d'harmonisation des programmes.

Le personnel du Secteur travaille dans un environnement dynamique caractérisé par des changements considérables et des attentes en constante évolution. Les responsabilités du SPPEDS comprennent la supervision de la gestion et de l'élaboration des politiques de programme de deux programmes d'éducation et de cinq programmes de développement social qui représentent environ 3,4 milliards de dollars (51 %) du budget d'AADNC, crédit 10, subventions et contributions (S & C). Au moment de la vérification, le SPPEDS disposait d'un effectif de 131 personnes, y compris les employés nommés pour une période indéterminée, les employés nommés pour une période déterminée, les employés occasionnels et les étudiants.

Le SPPEDS est situé à l'administration centrale d'AADNC et il est composé des trois directions ci-dessous :

- Direction générale de l'éducation (DGE);
- Direction générale de la politique sociale et des programmes (DGPSP);
- Unité de la gestion des affaires (UGA).

La DGE fournit aux membres des collectivités des Premières nations et aux Inuits les outils nécessaires pour atteindre des résultats en matière d'éducation comparables à ceux des autres Canadiens par l'intermédiaire de deux principaux programmes, le Programme d'enseignement élémentaire et secondaire et le Programme d'études postsecondaires.

La DGPSP offre les cinq grands programmes clés suivants :

- Le Programme d'aide au revenu vise à fournir une aide financière, y compris des mesures de soutien des activités précédant l'emploi, aux personnes admissibles qui vivent dans une réserve, afin de répondre aux besoins fondamentaux en matière de nourriture, de vêtements et de logement, ainsi qu'aux besoins spéciaux.

- Le programme de réinvestissement de la prestation nationale pour enfants sert à financer les projets axés sur les collectivités visant à réduire l'ampleur et les effets de la

pauvreté infantile et à aider les parents à faible revenu à entrer et à demeurer sur le marché du travail.

- Le programme d'aide au revenu sert à financer les services de soutien social non médicaux offerts aux résidants admissibles des réserves. Ces services doivent répondre aux besoins spéciaux des personnes âgées, des adultes ayant une maladie chronique et des adultes et enfants ayant un handicap (mental ou physique) pour assurer l'indépendance fonctionnelle et une autonomie accrue.

- Le Programme des services à l'enfance et à la famille des Premières nations (PSEFPN) verse des fonds destinés à assurer la sécurité et le bien-être des enfants des Premières nations qui vivent dans une réserve, en soutenant la prestation de services de prévention et de protection adaptés à la culture pour les enfants et les familles des Premières nations. Ces services sont offerts en conformité avec les lois et les normes de la province ou du territoire de résidence, dans le cadre des autorisations de programmes.

- Le Programme pour la prévention de la violence familiale (PPVF) verse des fonds aux Premières nations pour offrir en particulier aux femmes et aux enfants vivant dans les réserves, un accès à des services de refuge et à des activités de prévention de la violence familiale adaptés à la culture des Premières nations. Ces services sont fondés sur des propositions et offerts dans le cadre de projets en vue d'accroître la sécurité et établir des partenariats destinés à réduire la violence familiale.

L'UGA s'acquitte des fonctions de soutien relatif aux locaux et à la sécurité, à la technologie de l'information et la gestion de l'information, à l'établissement de rapports et à la planification des ressources humaines et financières, dans le Secteur.

Le Secteur travaille en collaboration avec les régions d'AADNC pour la prestation des programmes et en partenariat avec divers intervenants : les conseils de bande, les conseils tribaux, les Premières nations, les provinces et territoires, et les autres ministères, notamment Santé Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada.

Par conséquent, les pratiques de gestion du Secteur, y compris celles qui relèvent de la portée de la présente vérification, doivent être adéquates et efficaces dans le contexte du SPPEDS. Durant la planification et la réalisation de la présente vérification, un certain nombre de facteurs contextuels ont été désignés comme étant potentiellement importants ou difficiles, et ont donc été pris en compte dans le cadre de l'évaluation des pratiques de gestion. Par exemple, le mandat éducatif et social du SPPEDS est complexe et dynamique en soi et fait l'objet d'un examen très attentif. Le Secteur doit mobiliser une grande variété d'intervenants internes et externes pour atteindre ses objectifs. En outre, des entrevues avec des membres de la haute direction du Secteur ont révélé un taux de roulement élevé, en particulier parmi les cadres supérieurs; par exemple, un nouveau SMA a été nommé en 2011-2012. Compte tenu de ces circonstances, le Secteur doit aussi s'adapter aux changements considérables provoqués par la réforme des dispositions législatives et des programmes et par les mesures de réduction des coûts prises par le Ministère à la suite du PARD. Ces facteurs contextuels ont été cernés et pris

en compte durant la vérification, en particulier la façon dont le Secteur a tiré parti des pratiques opérationnelles pour faire face à la situation. Voici un sommaire des répercussions du PARD et de la réforme des dispositions législatives et des programmes, jugées pertinentes relativement à la planification et la réalisation de la vérification.

Répercussions des mesures et des exigences du PARD

Bien que le nombre d'équivalents temps plein (ETP) directement touchés par le PARD ait été inférieur aux réductions effectuées dans d'autres domaines au Ministère, la diminution des ETP du Secteur découle des mesures prises par le Ministère à la suite du PARD. Certains postes administratifs ont été supprimés au SPPEDS, ce qui a entraîné, entre autres, un regroupement du personnel administratif. À la suite de ce regroupement, de nouvelles pratiques ont été établies pour assurer la cohérence et la simplification des responsabilités administratives.

En outre, à l'automne 2012, le PARD a donné lieu à un nouveau modèle pour les services de soutien des opérations du Secteur. Ce nouveau modèle visait à réduire le chevauchement tout en assurant une approche plus cohérente pour la prestation de services de gestion au Ministère. Par conséquent, le service de soutien des opérations du Secteur est devenu l'Unité de gestion des affaires. L'UGA s'acquitte des fonctions de soutien relatif aux locaux et à la sécurité, à la technologie de l'information et gestion de l'information, à l'établissement de rapports et à planification des ressources humaines et financières au sein du Secteur. Depuis la mise sur pied de l'Unité, des efforts ont été accomplis afin de délimiter plus précisément et de clarifier le rôle et les responsabilités de l'UGA de manière à appuyer efficacement la réalisation du mandat opérationnel du Secteur.

Réforme des dispositions législatives et des programmes

Le SPPEDS est actuellement responsable de deux priorités du Ministère dans le cadre de la réforme de programmes importants, notamment l'Aide au revenu (programme géré par la DGPSP) et l'Enseignement de la maternelle à la 12e année (programme géré par la DGE). D'autres réformes sont déjà en cours à la DGPSP; plus particulièrement elles touchent le PSEFPN et le PPVF.

Programme d'aide au revenu

Cette réforme entraînera une profonde transformation du programme. Plutôt que de verser une aide financière passive, le programme sera axé sur le renforcement des capacités pour la prise de mesures actives et les bénéficiaires seront associés à des programmes de formation et éventuellement à un emploi. Cela aura pour effet d'améliorer la prestation de services, de renforcer la gestion de programme, de mettre en œuvre des mesures actives obligatoires et de solidifier les partenariats.

Réforme des dispositions législatives et du programme d'enseignement (de la maternelle à la 12e année)

Cette réforme s'inscrit dans les initiatives visant à respecter un engagement important du Ministère et du gouvernement. Pour créer une loi sur l'éducation des Premières nations, il

faut élaborer des politiques, procéder à des consultations, rédiger des dispositions législatives, élaborer des règlements et assurer une mise en œuvre nationale. À ce titre, il faut établir une capacité permanente de surveillance et d'élaboration de politiques à l'échelle nationale, ainsi que des capacités opérationnelles et des compétences remodelées.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

2.1 Objectif de la vérification

L'objectif de la vérification est de fournir à la haute direction une assurance au sujet de la pertinence et de l'efficacité d'une sélection de contrôles de gestion à risque élevé et à priorité élevée et des activités en cours visant à soutenir la réalisation des objectifs du SPPEDS.

L'objectif de la vérification s'appuyait sur des critères de vérification détaillés harmonisés avec les Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes (mars 2011), du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

2.2 Portée de la vérification

La vérification a porté sur les pratiques et activités de gestion jugées à risque élevé ou à priorité élevée. Le risque associé aux pratiques de gestion a été évalué en fonction des résultats d'un atelier d'autoévaluation de contrôle, des constatations d'une mission antérieure, et des entrevues réalisées auprès de la haute direction.

Les pratiques de gestion suivantes, présentant un risque élevé, ont été examinées :

- Planification intégrée des ressources humaines;
- Gestion des risques;
- Responsabilisation;
- Organismes de gestion et de surveillance;
- Communications internes.

Pour établir la portée de la vérification, les domaines ayant fait l'objet d'une vérification récente ou qui feront l'objet d'une vérification ont été pris en compte afin d'éviter le chevauchement des efforts. La présente vérification a visé les exercices 2010-2011, 2011-2012 et le premier trimestre de 2012-2013. Le travail de vérification a été effectué à l'administration centrale en janvier et en février 2013.

3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

La vérification des pratiques de gestion du SPPEDS a été menée conformément aux exigences de la Politique sur la vérification interne du Secrétariat du Conseil du Trésor et des Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes (IVI). Les vérificateurs ont examiné suffisamment d'éléments probants

pertinents et ont obtenu suffisamment de données pour fournir un niveau d'assurance raisonnable afin d'étayer leurs conclusions.

Voici les principales techniques de vérification utilisées :

- des entrevues menées auprès de gestionnaires et d'employés clés de la région;
- un examen de la documentation pertinente liée à la planification des ressources humaines, la gestion du risque, la responsabilisation, les organismes de gestion et de surveillance et les communications internes;
- au besoin, l'examen détaillé des dossiers liés à la responsabilisation et aux organismes de gestion et de surveillance et les communications internes (y compris les comptes rendus de décision, les ordres du jour, les procès-verbaux, les descriptions de travail et les dossiers de présence);
- exécution d'un examen détaillé d'un échantillon d'outils de communication interne (p. ex. courriels, comptes rendus de réunions, etc.).

L'approche utilisée pour atteindre l'objectif de vérification consistait, entre autres, à établir des critères de vérification permettant de formuler des observations et de tirer des conclusions. Les critères de vérification élaborés pour la présente vérification figurent à l'annexe A.

4. CONCLUSION

On a constaté que les pratiques de gestion étaient généralement efficaces et adéquates. On a cerné des domaines d'amélioration pour renforcer les pratiques de contrôle de gestion dans les secteurs suivants : planification des ressources humaines, gestion des risques, organismes de gestion et de surveillance.

5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

En se fondant sur un ensemble d'éléments de preuve recueillis grâce à l'examen de documents, aux analyses et aux entrevues, l'équipe de vérification a évalué chaque critère de vérification et dégagé une conclusion sur chacun d'eux. Lorsqu'un écart important a été observé entre un critère de vérification et les pratiques courantes, le risque associé à cet écart a été évalué afin d'élaborer une conclusion et de formuler des recommandations destinées à produire des améliorations.

Les observations portent à la fois sur les pratiques de gestion jugées saines et sur celles qui nécessitent une amélioration. Les observations concernant les aspects à améliorer sont accompagnées de recommandations de mesures correctives.

Les constatations et les recommandations pour chaque pratique de gestion ayant fait l'objet de la vérification sont réparties dans les quatre domaines de gestion ci-dessous :

5.1 Gestion des ressources humaines

5.1.1 Planification intégrée des ressources humaines;

5.2 Gestion des risques

5.2.1 Approche de gestion du risque

5.3 Responsabilisation

5.3.1 Responsabilisation

5.4 Gouvernance et orientation stratégique

5.4.1 Organismes de gestion et de surveillance

5.5 Communication

5.5.1 communications internes;

5.1 Gestion des ressources humaines

5.1.1 Planification intégrée des ressources humaines

Pour qu'un Secteur soit en mesure d'optimiser l'utilisation de son capital humain à l'appui de la réalisation de ses objectifs, il est important que la planification des ressources humaines concorde avec la planification stratégique et opérationnelle du Secteur, et l'appuie. Pour faciliter cette harmonisation, un plan des ressources humaines officiel devrait être établi et communiqué de façon efficace, et il devrait porter sur les exigences et les risques actuels et futurs liés au capital humain. À ce titre, le plan des ressources humaines devrait comprendre une analyse et des renseignements particuliers sur divers risques importants, dont ceux qui ont trait à la planification de la relève ainsi qu'à la formation et au perfectionnement des membres de la direction et des employés.

Tel qu'indiqué à la section Contexte du présent rapport, le SPPEDS se penche sur les répercussions en cours de la Réforme des dispositions législatives et des programmes touchant l'Aide au revenu et l'Enseignement de la maternelle à la 12e année. En outre, le PARD et le taux de roulement des employés ont eu des répercussions sur l'environnement de planification des ressources humaines et les risques affrontés par le Secteur. Par exemple, des membres de la direction ont indiqué en entrevue que la charge de travail globale associée à de nombreux postes a augmenté et que les titulaires de ces postes doivent inévitablement faire preuve de souplesse lorsqu'ils s'acquittent de leurs responsabilités. Dans ce contexte, la vérification a révélé une variété de stratégies et de tactiques afin de favoriser une harmonisation constante des ressources humaines de la façon qui répond le mieux aux exigences des programmes compte tenu de restrictions financières particulières. Parmi les stratégies, on compte des équipes d'apprentissage, faisant preuve de souplesse, qui sont chargées d'examiner les priorités en matière de charge de travail et d'augmenter au maximum l'accès aux compétences essentielles dans l'ensemble du Secteur. En outre, la vérification a révélé la pratique solide suivante : en vue de rehausser le moral des employés et de favoriser l'atteinte des objectifs de maintien en poste du personnel, la haute direction a mis en œuvre des procédures afin de prendre en compte activement les intérêts d'un employé au moment de son affectation à des tâches ou des projets précis.

Bien que la vérification ait révélé la réalisation effective d'activités de planification des ressources humaines du Secteur en réponse à divers risques, les résultats de ces activités n'ont pas été regroupés et consignés dans un plan approuvé des ressources humaines du Secteur pour les années 2012-2013 à 2014-2015. Il a été signalé que ce plan des ressources humaines du Secteur n'avait pas été parachevé en raison des retards liés au PARD qui ont touché le cycle de planification des RH du Ministère. Compte tenu de ces retards et de la modification des risques liés aux RH du Secteur, la direction a mis au point une série d'exposés et de plans qui décrivent en détail les mesures du Secteur en réponse aux risques liés aux RH. Ces documents montrent que la direction du Secteur a pris en compte les ressources (humaines et financières) actuelles et futures ainsi que les compétences nécessaires; ils n'ont toutefois pas été intégrés à l'ébauche du plan des ressources humaines du Secteur. Compte non tenu de l'information transmise par le personnel du Secteur, selon laquelle il était difficile de se fonder sur le modèle de planification des ressources humaines fourni par le Ministère pour produire un plan intégré complet, les documents de planification utilisés par le Secteur ne contenaient pas une évaluation exhaustive des risques relatifs à la planification de la relève et à la formation et au perfectionnement, ni de mesures pour faire face à ces risques.

Sans une compréhension clairement documentée de la planification de la relève et de la formation et du perfectionnement et sans plan abordant ces questions à court et à long terme, il est difficile pour la direction d'assurer la continuité opérationnelle en cas de départs ou d'une période de forte attrition, ou de faire en sorte que le profil de compétence des employés continue de concorder avec les objectifs stratégiques et opérationnels du Secteur.

Recommandation

1. Le sous-ministre adjoint du Secteur des programmes et des partenariats en matière d'éducation et de développement social devrait assurer que les activités de planification des ressources humaines accomplies dans le Secteur continuent de prendre en compte à la fois les exigences ministérielles et tous les risques pertinents en matière de ressources humaines, notamment les risques liés à la planification de la relève, à la formation et au perfectionnement. Les résultats des activités de planification des ressources humaines devraient être regroupés et consignés dans le plan des ressources humaines du Secteur. En outre, durant la mise en œuvre du plan des ressources humaines du Secteur, des modifications devraient être apportées en fonction des changements touchant les objectifs et l'environnement du Secteur.

5.2 Gestion des risques

5.2.1 Approche de gestion des risques

Le Secteur s'acquitte d'un mandat important et délicat dans un environnement à la fois dynamique et complexe. Il est donc crucial de démontrer une gestion efficace des risques qui contribue à une bonne gouvernance et fait preuve de responsabilisation. Comme il s'agit d'une entreprise complexe, on s'attend à ce que le Secteur se dote d'une approche pratique et intégrée pour cerner et surveiller activement ses principaux risques afin qu'ils puissent être évalués de façon fiable et en temps opportun. Au besoin, le Secteur pourra également élaborer

et mettre en œuvre des plans d'atténuation des risques à la fois efficaces et rentables. Le fait de posséder une stratégie dûment documentée en matière de gestion des risques permet à la direction de mieux cerner, décrire et comprendre les risques pouvant faire obstacle à l'atteinte des objectifs de l'organisation et de déterminer le degré d'exposition à ces risques, compte tenu des mécanismes de contrôle et des activités d'atténuation en place.

L'approche à l'égard de la gestion des risques devrait comprendre une variété de composantes importantes notamment celles-ci : une rigoureuse évaluation des risques, des pratiques et des outils de surveillance qui concordent avec les objectifs stratégiques et opérationnels du Secteur, un mécanisme de communication des risques éprouvé qui intervient au moment opportun, une responsabilisation claire à l'égard de la gestion des risques et une surveillance efficace au niveau de la haute direction. L'objectif de la présente vérification était axé sur la gestion des risques au niveau du Secteur; les autres activités de gestion des risques du Secteur (p. ex., surveillance des risques liés à la prestation du programme au niveau régional) n'étaient pas couvertes par la portée de la présente vérification.

La vérification a révélé la présence d'activités de gestion des risques formelles et informelles enchâssées dans les méthodes de gestion du Secteur. Celles-ci comprennent les discussions régulières sur les risques et les mesures d'atténuation lors des réunions de la direction, l'élaboration de profils de risques au niveau de la Direction générale et l'examen explicite des risques et des mesures d'atténuation dans le plan d'activités du Secteur. Par ailleurs, le Secteur avait participé et contribué aux exercices de gestion des risques du Ministère, qui comprenaient les activités liées à l'identification, l'évaluation et l'atténuation des risques de même que des séances de formation et d'information visant à renseigner la direction et le personnel sur les méthodes de gestion des risques et les attentes en cette matière. En dépit de ces activités, la vérification a révélé qu'il n'y avait aucune approche complète et officielle à l'égard de la gestion des risques au sein du Secteur. Comme il est décrit plus en détail ci-dessous, cette faiblesse a contribué à l'émergence de plusieurs lacunes liées aux pratiques opérationnelles attendues dans le Secteur, y compris l'absence d'un profil de risques du Secteur, des faiblesses dans la communication des risques et un manque d'intégration entre les méthodes de gestion des risques du Secteur et du Ministère.

Même si des profils de risques de la Direction générale ont été élaborés, le SPPEDS ne dispose pas d'un profil de risques sectoriel. Un tel profil de risques permettrait de cerner, d'évaluer et d'éliminer les risques au niveau du Secteur, et de départager les risques au niveau de la Direction générale et au niveau du Ministère. À défaut de disposer d'un profil de risques du Secteur, il est très difficile de mettre en place de façon efficace des processus formels et continus et une structure de gouvernance pour cerner, évaluer et surveiller les risques et prendre les mesures d'atténuation qui s'imposent pour gérer les risques du Secteur. L'absence d'un profil de risques sectoriel complique aussi l'établissement d'un lien entre les risques du Secteur et les risques du Ministère, comme il est documenté dans le profil des risques de l'organisation. À défaut d'un tel lien, il devient particulièrement difficile de démontrer, de comprendre et de contextualiser comment les risques au niveau du Secteur et les mesures d'atténuation des risques contribuent à la réalisation des objectifs de gestion des risques du Ministère et sont en harmonie avec ceux-ci.

L'élaboration d'un profil de risques du Secteur est une importante mesure de surveillance de la gestion et de la gouvernance qui devrait être mise en œuvre. Un profil de risque sectoriel doit être fondé sur une approche documentée, utiliser des modèles normalisés et des critères d'évaluation, en plus d'être appuyé par une évaluation des risques officielle. Il doit par ailleurs être accompagné de plans de mesures d'atténuation et d'un rigoureux processus de surveillance. Les résultats des évaluations des risques périodiques peuvent être utilisés par la direction aux fins de la prise de décisions sur les affectations budgétaires et la répartition des ressources, car ils permettent de concentrer les efforts et les ressources dans les domaines où les risques sont les plus élevés.

La vérification a aussi révélé que les communications avec la direction traitant des risques (au niveau inférieur à celui de directeur) ne permettaient pas de s'assurer efficacement que l'on peut cerner les nouveaux risques et le contexte des risques au niveau du Secteur ou du Ministère. Sans cette information, il est difficile pour la gestion intermédiaire d'examiner de manière efficace le contexte de ses responsabilités en matière de gestion des risques, et de mettre en œuvre les outils de gestion des risques, et l'orientation en cette matière, de façon tangible.

Les faiblesses au chapitre de la communication des risques ont aussi contribué à un manque d'intégration entre les activités de gestion des risques du Ministère et du Secteur. Plus particulièrement, la vérification a révélé qu'on ne prenait pas en compte ou qu'on n'utilisait pas de manière efficace les activités de gestion des risques du Ministère et les extrants dans les activités de gestion des risques opérationnels du Secteur. Par exemple, d'une façon générale, les outils et les modèles de gestion des risques n'étaient pas appliqués au niveau opérationnel. Il est important que les approches et les activités de gestion des risques au sein du Secteur soient liées aux pratiques ministérielles par souci d'uniformité à l'échelle du Ministère et pour mettre à contribution de manière efficace les ressources et l'expertise de l'organisation à l'appui de la réalisation des objectifs de gestion des risques du Secteur.

Recommandation :

2. Le sous-ministre adjoint du Secteur des programmes et des partenariats en matière d'éducation et de développement social devrait élaborer et mettre en œuvre une approche officielle et documentée de la gestion des risques comportant un processus continu et une structure de gouvernance, afin de déterminer, d'évaluer et de surveiller les risques et les mesures d'atténuation correspondantes. Le SPPEDS devrait tirer parti des tribunes établies pour transmettre des messages sur les risques aux employés.

5.3 Responsabilisation

5.3.1 Responsabilisation

Il est important qu'une structure organisationnelle claire et efficace, accompagnée d'une délégation des pouvoirs de signature et des responsabilités, soit établie, documentée, à jour et bien communiquée.

Il existe un organigramme officiel et à jour du Secteur. Plusieurs autres documents, communications et pratiques d'affaires ont aussi été répertoriés comme des éléments favorisant la clarté des pouvoirs, des responsabilités et de la responsabilisation. Ils comprennent notamment les instruments de délégation de pouvoir officiel (autorisations financières et des RH), les descriptions de travail et un manuel d'administration qui décrivent les responsabilités financières et en matière de RH au sein de l'UGA. La tenue de réunions régulières, l'envoi de courriels et le processus de gestion du rendement de l'employé se sont aussi avérés être des outils efficaces pour favoriser la clarté et l'harmonisation des pouvoirs et des responsabilités. L'équipe de vérification a aussi examiné la documentation découlant d'un échantillon de réunions du DG/directeur, et a constaté que l'on discutait régulièrement des responsabilités et de la responsabilisation. Enfin, il a été observé que le Secteur avait pris des mesures précises pour gérer les responsabilités nouvelles et en évolution en raison des mesures découlant du PARD. Celles-ci comprennent l'établissement et la communication claire des rôles et des responsabilités de la nouvelle UGA et l'introduction de processus pour confirmer, normaliser et simplifier les fonctions administratives dans le Secteur.

Recommandation :

Aucune recommandation n'a été formulée à cet égard.

5.4 Gouvernance et orientation stratégique

5.4.1 Organismes de gestion et de surveillance

Afin de s'assurer que les mécanismes de gouvernance appropriés sont en place, le Secteur devrait se doter d'organismes de gestion et de surveillance efficaces qui se réunissent de façon régulière et qui ont des autorisations, responsabilités et pouvoirs clairement définis, communiqués et compris. La vérification avait pour objectif de répertorier les principaux organismes de gestion et de surveillance du Secteur et de cerner leurs interactions et leurs communications, pour en déterminer l'efficacité.

La vérification a révélé que le Secteur a recours à différentes réunions régulières mobilisant des groupes de gestionnaires précis jusqu'au niveau du SMA. Bien qu'ils ne soient pas constitués de façon officielle en comités ou en équipes, il a été observé que ces groupes participent néanmoins à des activités liées aux responsabilités en matière de gestion et de surveillance. Ces réunions se tiennent de façon régulière et à une fréquence qui reflète un niveau approprié de surveillance des questions et des décisions sur lesquelles doit se pencher le Secteur.

En procédant à un examen de la documentation pertinente et en réalisant des entrevues auprès de la gestion, l'équipe de vérification a révélé que les groupes de gestion constitués au sein du Secteur n'ont pas de mandat officiel. Par conséquent, les rôles, les responsabilités, les pouvoirs et la raison d'être des groupes de gestion n'étaient pas clairement définis. En outre, d'une façon générale, les ordres du jour, procès-verbaux et comptes-rendus de décisions n'étaient pas tenus comme il se doit ou l'étaient de façon irrégulière.

Bien qu'il existe plusieurs organismes ministériels officiels, y compris des comités de politique stratégique et des opérations qui appuient la prise de décision au niveau des programmes au

sein du Secteur, à défaut de disposer d'une structure de gouvernance officiellement documentée dans le Secteur, laquelle définit clairement les rôles et les responsabilités des organes décisionnels pertinents au niveau opérationnel, il est difficile de conclure que des organismes de gestion et de surveillance appropriés ont été mis sur pied et fonctionnent efficacement.

Recommandation :

3. Le sous-ministre adjoint du Secteur des programmes et des partenariats en matière d'éducation et de développement social devrait documenter la structure de gouvernance du Secteur en ce qui a trait aux organismes de gestion et de surveillance et évaluer la pertinence et le caractère suffisant de ces derniers. Ces groupes ou mécanismes de gestion et de surveillance devraient être officialisés davantage par la création d'un cadre de référence qui comprendrait les mandats, les pouvoirs, les responsabilités, la responsabilisation et les principes de fonctionnement de ces groupes ou mécanismes. Le rôle de ces importants organismes de gestion devrait être communiqué dans l'ensemble du Secteur.

5.5 Communications

5.5.1 Communications internes

Il est important de disposer de canaux de communication interne et de rétroaction ouverts et efficaces pour assurer que les décisions sont mises en œuvre de façon efficace et qu'il est possible de formuler des commentaires précis, ouverts et honnêtes. Il importe également que les mécanismes de communication interne et de rétroaction fournissent au personnel et à la direction de l'information pertinente et en temps opportun.

À la lumière des discussions avec la direction et le personnel, il se dégage qu'il existe différents canaux et voies de communication internes permettant de favoriser une communication et un processus de rétroaction ouvert et efficace à l'échelle de l'organisation. La vérification a également révélé que ces modes de communication permettaient d'assurer la communication d'une information pertinente et opportune partout au sein de l'organisation (p. ex. vers le haut, vers le bas et horizontalement). Les observations de la vérification indiquent que des améliorations considérables ont été apportées aux méthodes de gestion interne relatives aux communications internes au cours des six à douze derniers mois (c.-à-d., depuis que l'autoévaluation de contrôle a révélé que les communications internes étaient un domaine à risque élevé). Plusieurs développements et nouvelles pratiques ont été introduits au cours de cette période, ce qui semble expliquer cette amélioration. Ceux-ci comprennent l'introduction de réunions de tout le personnel, la consolidation de l'ensemble des effectifs du Secteur dans un même emplacement. Les communications internes pourraient être améliorées encore davantage par la mise en œuvre de mesures en réponse à la recommandation n° 3.

Recommandation :

Aucune recommandation précise n'a été formulée à cet égard.

6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue pour la mise en œuvre
1. Le sous-ministre adjoint du Secteur des programmes et des partenariats en matière d'éducation et de développement social (SPPEDS) devrait assurer que les activités de planification des ressources humaines accomplies dans le Secteur continuent de prendre en compte à la fois les exigences ministérielles et tous les risques pertinents en matière de ressources humaines, notamment les risques liés à la planification de la relève, à la formation et au perfectionnement. Les résultats des activités de planification des ressources humaines devraient être regroupés et consignés dans le plan des ressources humaines du Secteur. En outre, durant la mise en œuvre du plan des ressources humaines du Secteur, des modifications devraient être apportées en fonction des changements touchant les objectifs et l'environnement du Secteur.	Le SPPEDS estime que ses approches actuelles en matière de planification des ressources humaines, ce qui comprend son Plan d'action relatif aux ressources humaines et son plan d'action du SAFF, sont axées sur la mise en œuvre de stratégies qui contribueront à réaliser les objectifs du Ministère et du Secteur de même qu'à accroître l'efficacité organisationnelle. Cela dit, dans son Plan d'action relatif aux ressources humaines 2013-2014, le SPPEDS s'attaquera à des risques, y compris ceux liés à la planification de la relève de même qu'à la formation. Le SPPEDS a élaboré un plan d'action du SAFF robuste qui met en relief ces problèmes et qui intègre les engagements découlant de ce plan dans le Plan d'action relatif aux ressources humaines plus général. Les ajustements au Plan d'action relatif aux ressources humaines continueront d'être apportés au besoin pour refléter les changements dans l'environnement de travail et les objectifs du Secteur.	Le sous-ministre adjoint, Secteur des programmes et partenariats en matière d'éducation et de développement social	Juin 2013

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue pour la mise en œuvre
	Étant donné que le SPPEDS s'occupe actuellement de la réalisation de deux des quatre principales priorités du Ministère, à l'intérieur d'une enveloppe de financement prédéterminée, le maintien en poste et l'accroissement des effectifs sont une priorité. Des discussions au sujet de l'élaboration d'un plan de la relève inclusif et complet, adapté pour permettre une gestion efficace de tous les postes clés au sein du Secteur, auront lieu avec les gestionnaires. Le SPPEDS continue d'encourager les affectations intérimaires par rotation, la formation, le mentorat, l'encadrement, les occasions de perfectionnement pour enrichir l'ensemble de compétences. Les entrevues de fin d'emploi de même que les plans de carrière/d'apprentissage de l'employé à long terme sont aussi des éléments fortement encouragés au sein du Secteur. Le SPPEDS continuera de surveiller ses progrès par rapport à la mise en œuvre du plan des RH au moyen d'activités complémentaires comme son nouveau Comité social et du mieux-être, son rapport de réalisation en matière de RH et des rapports trimestriels du Secteur.		Avril 2013 Avril 2013

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue pour la mise en œuvre
2. Le sous-ministre adjoint du Secteur des programmes et des partenariats en matière d'éducation et de développement social devrait élaborer et mettre en œuvre une approche officielle et documentée de la gestion des risques comportant un processus continu et une structure de gouvernance, afin de déterminer, d'évaluer et de surveiller les risques et les mesures d'atténuation correspondantes. Le SPPEDS devrait tirer parti des tribunes établies pour transmettre des messages sur les risques aux employés.	Le SPPEDS collaborera avec le centre de gestion des risques du Ministère, au sein du Secteur de la vérification et de l'évaluation pour élaborer une approche documentée officielle à l'égard de la gestion des risques pour le Secteur, y compris des processus continus et une structure de gouvernance. Les progrès à ce chapitre seront communiqués au SPPEDS sur une base trimestrielle dans le plan d'activités du Secteur 2013-2014. Pendant que l'approche sectorielle est élaborée, le SPPEDS veillera à ce que les stratégies d'identification et d'atténuation des risques continuent d'être intégrées aux processus existants et aux travaux continus. Ceci comprend l'utilisation des outils et des profils déjà en place et mis en œuvre au sein du Secteur (par exemple, le profil des risques de l'organisation, le profil des risques de la Direction générale de l'éducation, les sections traitant des risques du plan d'activités du secteur et les rapports trimestriels connexes) de même que les outils en cours d'élaboration ou de mise à jour (par exemple, la stratégie	Le sous-ministre adjoint, Secteur des programmes et partenariats en matière d'éducation et de développement social	Avril 2014 Juillet 2013 Avril 2013 Stratégie d'atténuation des risques en d'éducation à achever d'ici la fin de juillet 2013 Les profils de risques des programmes sociaux achevés d'ici la fin

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue pour la mise en œuvre
	d'atténuation des risques en matière d'éducation et les profils de risques des cinq programmes sociaux). Le SPPEDS aura recours aux tribunes de communication existantes pour s'assurer que les messages relatifs aux risques sont communiqués aux employés, y compris dans les réunions de l'ensemble du personnel, les réunions de la Direction générale, les diverses tribunes des gestionnaires, les courriels et les brochures d'information.		d'avril 2014 Avril 2013
3. Le sous-ministre adjoint du Secteur des programmes et des partenariats en matière d'éducation et de développement social devrait documenter la structure de gouvernance du Secteur en ce qui a trait aux organismes de gestion et de surveillance et évaluer la pertinence et le caractère suffisant de ces derniers. Ces groupes ou mécanismes de gestion et de surveillance devraient être officialisés davantage par la création d'un cadre de référence qui comprendrait les mandats, les pouvoirs, les responsabilités, la responsabilisation et les principes de fonctionnement de ces groupes ou mécanismes. Le rôle de ces importants	Le SPPEDS documentera les structures de gouvernance du Secteur pour ce qui est de la gestion et de la surveillance. Ces efforts comprennent une évaluation des organismes de gouvernance existants comme le Comité de gestion du SPPEDS, les comités de la Direction générale des programmes sociaux et d'éducation, le Comité de gestion élargi de la Direction générale des programmes sociaux de même que d'autres sous-comités et organismes de gouvernance. Le caractère suffisant des structures en place sera examiné et de nouveaux organismes de gouvernance pourraient être mis sur pied pour combler les	Sous-ministre adjoint, Secteur des programmes et partenariats en matière d'éducation et de développement social	Juillet 2013 Juillet 2013

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue pour la mise en œuvre
organismes de gestion devrait être communiqué dans l'ensemble du Secteur.	lacunes et gérer les risques. Un mandat sera défini pour tous les groupes mentionnés ci-dessus (et les groupes de gestion nouvellement mis sur pied) et sera diffusé à l'échelle du Secteur afin de communiquer les rôles de ses principaux organismes de gestion. Au besoin, les procès-verbaux des réunions seront établis et communiqués avec le Secteur.		

Annexe A : Critères de vérification

L'objet de la vérification est lié aux critères de vérification élaborés conformément aux Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes (mars 2011) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Des critères de vérification additionnels ont été élaborés relativement aux risques particuliers relevés à l'étape de la planification.

Critères de vérification	
1. Gestion des ressources humaines	
1.1 Planification intégrée des ressources humaines	
1.1.1	La planification des ressources humaines cadre avec la planification stratégique et opérationnelle.
1.1.2	Il existe des politiques et procédures appropriées à l'appui du perfectionnement et de la gestion des ressources humaines et elles sont appliquées et diffusées.
2. Gestion du risque	
2.1 Approche de gestion du risque	
2.1.1	La direction a adopté une approche en matière de gestion du risque et l'a consignée.
2.1.2	La direction définit les risques qui pourraient entraver l'atteinte de ses objectifs.
2.1.3	La direction évalue officiellement et surveille de façon régulière les risques qu'elle a cernés et elle intervient en conséquence.
2.1.4	La direction communique adéquatement ses risques et ses stratégies de gestion des risques aux principaux intervenants et parties concernées.
2.1.5	La planification et l'affectation des ressources tiennent compte des risques.
3. Responsabilisation	
3.1	Les pouvoirs ou autorisations, les responsabilités et la responsabilisation/reddition de comptes sont clairs et bien communiqués.
3.2	Il existe une structure organisationnelle claire et efficace et elle est consignée.
4. Gouvernance et orientation stratégique	
4.1 Organismes de gestion et de surveillance	
4.1.1	Des organismes de gestion et de surveillance efficaces sont en place et fonctionnent, leurs mandats sont clairement communiqués, et ils sont tenus informés des faits nouveaux importants.
5. Communication	
5.1 Communications internes	
5.1.1	Il existe des voies ouvertes et efficaces de communication interne et de rétroaction.